

**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA**  
**INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**

**Trabalho Final de Mestrado em Ciências Empresariais**

**INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO NA  
INDÚSTRIA HOTELEIRA**

**António Maria Furtado de Antas Barreira**

Orientação: Professora Doutora Carla Maria Marques Curado

Júri: Professor Doutor Pedro Luís Pereira Verga Matos

Professor Doutor Paulo Alexandre Guedes Lopes Henriques

Professora Doutora Carla Maria Marques Curado

Versão Definitiva

Lisboa, Outubro de 2011

## Resumo

A realização de constantes avaliações do desempenho estratégico e os ajustamentos às estratégias são, cada vez mais, um factor chave do sucesso das empresas. O recurso a sistemas de avaliação de desempenho estratégico torna-se então fundamental uma vez que estes disponibilizam uma ferramenta de controlo do processo estratégico.

Devido à crescente preocupação por parte das organizações com os activos intangíveis, foi então necessário recorrer a sistemas de avaliação actuais, que considerem medidas não financeiras de desempenho. Alguns desses sistemas mais conhecidos são o *Balanced Scorecard* e o *Tableaux de Bord*.

O objectivo principal deste trabalho é conhecer quais os instrumentos/sistemas de avaliação de desempenho estratégico utilizados na indústria hoteleira. A partir de um questionário realizado a hotéis de quatro e cinco estrelas do distrito de Lisboa pretendia-se ainda averiguar de que forma é realizada a gestão estratégica, mais concretamente o tipo de indicadores utilizados na gestão dos hotéis. Caso o *Balanced Scorecard* fosse o sistema adoptado pela unidade hoteleira, procurava-se analisar de que forma este era utilizado e ainda os benefícios por ele proporcionados.

Com este estudo foi possível concluir que o *Tableaux de Bord* é o sistema mais utilizado neste universo da indústria hoteleira enquanto o *Balanced Scorecard* tem uma adesão ainda reduzida, mas é conhecido pela maioria e alguns encaram a sua implementação no médio prazo. Conclui-se ainda que a maioria das unidades hoteleiras utiliza ambos os tipos de indicadores - financeiros e não financeiros - na avaliação do seu desempenho.

**Palavras-chave:** Sistemas de Avaliação de Desempenho Estratégico, *Balanced Scorecard*, *Tableaux de Bord*, Indicadores Financeiros, Indicadores não Financeiros, Hotelaria.

## Abstract

The constant strategic performance evaluation and adjustments to the strategies are increasingly a key factor in organizational success. The use of strategic performance measurement systems becomes crucial as they provide a control tool of the strategic process.

Due to the growing concern with intangibles assets within the organizations, it was then necessary to apply to current evaluation systems that consider non-financial measures of performance. Some of the most widely known systems are the Balanced Scorecard and *Tableaux de Bord*.

The aim of this study was to elicit which strategic performance evaluation systems are used in the hotel industry. From a survey carried out at all four and five star hotels in the district of Lisbon, it is also intended to ascertain how strategic management is held, specifically which type of measures are used in the management of hotels. If the Balanced Scorecard was then the adopted systems by the hotel unit, seeking to analyze in which way this was used and the benefits it offers.

From this study we conclude that *Tableaux de Bord* is the most widely used system in this universe of the hotel industry, as the Balanced Scorecard has yet a small accession, but is known by most and some regard its implementation in the medium term. We can also conclude that most of the hotel units use both kinds of measures – financial and non-financial – in assessing its performance.

**Keywords:** Strategic Performance Measurement Systems, Balanced Scorecard, *Tableaux de Bord*, Financial Measures, Non-financial Measures, Hospitality.

## Introdução

Actualmente o ambiente competitivo tornou-se bastante dinâmico e o elevado grau de exigência dos mercados em que as empresas se inserem obriga a uma maior preocupação com a gestão das organizações. Deste modo, para que as empresas sejam bem sucedidas torna-se necessário realizar constantes avaliações ao seu desempenho estratégico e ajustamentos às suas estratégias competitivas (Veen-Dirks e Wijn, 2002). É então necessário recorrer a sistemas de informação, mais concretamente a sistemas de avaliação, cuja principal função é disponibilizar aos gestores uma ferramenta de controlo (Ahn, 2001). De modo a dar apoio ao processo estratégico – formulação (desenvolvimento da estratégia e definição da missão, visão e valores) e implementação estratégica – os sistemas de avaliação pretendem averiguar se a estratégia formulada pela organização é a mais correcta e verificar se esta está a ser devidamente aplicada, com vista à obtenção de um melhor desempenho organizacional (Manica, 2009).

Devido à crescente preocupação com os activos intangíveis e com a definição das estratégias por parte das organizações, os instrumentos de avaliação de desempenho estratégico sofreram alterações, passando de sistemas meramente contabilísticos/financeiros, também designados por sistemas tradicionais, a sistemas que incluíam, também, medidas não financeiras de desempenho.

Neste trabalho apresenta-se brevemente a evolução dos sistemas tradicionais para os sistemas actuais e descrevem-se dois sistemas em particular, o *Tableaux de Bord* e o *Balanced Scorecard*.

Este trabalho tem como objectivo principal conhecer quais os instrumentos/sistemas de avaliação utilizados na avaliação do desempenho estratégico pelos hotéis de quatro e cinco estrelas, do distrito de Lisboa.

O trabalho está organizado em quatro secções. Na primeira, faz-se uma revisão da literatura sobre a evolução dos sistemas de avaliação, e também sobre os dois sistemas de avaliação do desempenho estratégico. Na segunda secção, descreve-se brevemente o sector do Turismo e quais as suas contribuições para a economia. Na terceira secção, apresenta-se um estudo empírico, de carácter exploratório e descritivo sobre os instrumentos de avaliação de desempenho estratégico utilizados no sector hoteleiro, em

Lisboa, analisando os dados e os resultados de um questionário. Na quarta e última secção, apresentam-se as principais conclusões deste estudo, bem como as suas limitações e sugestões para trabalhos futuros.

## Sistemas de avaliação de desempenho organizacional

Muitas críticas foram apontadas aos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho, uma vez que estes não se adequavam aos desafios a que as empresas estavam sujeitas (Ahn, 2001) e também pela sua ineficácia em relacionar a estratégia de longo prazo com as acções de curto prazo (Kaplan e Norton, 1996a e 2007).

A principal crítica aos sistemas tradicionais refere-se sobretudo à quase exclusiva utilização de medidas financeiras de avaliação. Estas medidas são consideradas demasiado históricas e orientadas para o passado (*backward looking*) uma vez que descrevem acções passadas das empresas (Ittner e Larcker, 1998<sup>1</sup>; Kaplan e Norton, 1992 e 1993; Norreklit, 2000 e Bourguignon *et al*, 2004) e por outro lado privilegiam o curto prazo, não capturam as mudanças chave do negócio, são demasiado “departamentalizadas”, além de não considerarem os activos intangíveis (Ittner e Larcker, 1998<sup>2</sup>; Norreklit, 2000 e Bourguignon *et al*, 2004). Desta forma os activos intangíveis começam a ganhar grande importância junto das organizações, uma vez que os indicadores de avaliação não financeiros concedem uma verdadeira compreensão do funcionamento de uma organização (Veen-Dirks e Wijn, 2002)

Posto isto, os sistemas de avaliação de desempenho evoluíram devido sobretudo a duas causas: à crescente importância atribuída aos activos intangíveis e à implementação estratégica por parte das empresas (Norreklit, 2000 e Bourguignon *et al*, 2004).

Os *dashboards* (painéis de instrumentos) são um tipo de sistema de avaliação de desempenho, destinado a dar aos gestores uma rápida visualização do desempenho organizacional. O termo “painel de instrumentos” deriva de exemplos como o conjunto de medidores e indicadores que se encontram nos painéis de instrumentos dos aviões e automóveis, que reflectem, em determinado momento, o desempenho das várias funções em curso fornecendo aos pilotos uma análise que permite avaliar o desempenho para que estes façam as correcções necessárias (DeBusk *et al*, 2003; Kaplan e Norton, 1996b). Após uma visualização rápida do painel da empresa os gestores deverão ser capazes de avaliar o desempenho da mesma e tomar decisões relativas a esse desempenho (DeBusk *et al*, 2003).

---

<sup>1</sup> Referenciados por DeBusk *et al* (2003).

<sup>2</sup> Referenciados por DeBusk *et al* (2003).

Dois exemplos de sistemas *dashboard* são o *Balanced Scorecard* e o *Tableaux de Bord*, que se descrevem de seguida.

### ***Balanced Scorecard***

Em 1992, Kaplan e Norton realizaram um estudo acerca da avaliação de desempenho de 12 empresas, onde sugerem, com o objectivo de responder às diversas críticas apontadas aos sistemas tradicionais, a utilização de um novo sistema, designando-o por *Balanced Scorecard* (BSC) (Kaplan e Norton, 1992). Trata-se de um conjunto de medidas que fornecem aos gestores de topo um sumário conciso dos factores chave de sucesso de um negócio e que facilita o alinhamento das operações do negócio com a estratégia global. (Kaplan e Norton, 1992 e 1993). O BSC disponibiliza aos gestores de topo um enquadramento que traduz a visão e a estratégia da organização num conjunto de medidas de desempenho (Kaplan e Norton, 1993, 1996a e 2007). As etapas de um processo de implantação/implementação de um BSC podem ser resumidas no esquema da figura 1 (em anexo).

O BSC permite aos gestores olharem para o negócio a partir de quatro importantes perspectivas, a financeira, a dos clientes, a dos processos internos e a da aprendizagem e desenvolvimento em que estas representam três dos maiores *stakeholders* de um negócio, accionistas, clientes e empregados, complementando assim os sistemas tradicionais, incluindo, para além da financeira, três novas perspectivas (Kaplan e Norton 1992, 1996a e 2007). Hoque e James (2000)<sup>3</sup>, num estudo a empresas australianas, chegaram à conclusão que o número de perspectivas sugeridas por Kaplan e Norton é apropriado.

A perspectiva financeira identifica como é que a empresa deseja ser vista pelos accionistas e em que as medidas escolhidas devem representar a etapa relevante ao ciclo de vida do produto/serviço, resumido por Kaplan e Norton (1996b) como “crescimento rápido”, “manter” e “colher” (Mooraj *et al*, 1999 e Norreklit, 2000).

A perspectiva dos clientes determina como é que a empresa deseja ser vista pelo lado dos seus clientes. Trata-se de um conjunto de medidas relacionadas com o grupo de clientes mais rentável, incluindo medidas como satisfação e retenção de clientes, quota

---

<sup>3</sup> Referenciados por DeBusk *et al* (2003).

de mercado, valor do cliente e rentabilidade do cliente, entre outras (Mooraj *et al*, 1999 e Norreklit, 2000).

A perspectiva dos processos internos descreve os processos de negócio nos quais a empresa terá de ser especializada de modo a satisfazer accionistas e clientes, ou seja, foca-se nos processos internos necessários, para que a empresa se distinga proporcionando o valor esperado ao cliente. Pode incluir objectivos de curto e longo prazo, bem como incorporar o desenvolvimento de processos inovadores (Mooraj *et al*, 1999 e Norreklit, 2000).

A perspectiva de aprendizagem e crescimento/desenvolvimento envolve as mudanças e melhoramentos que a empresa necessita realizar se quer concretizar a sua visão. Centra-se nas habilidades e capacidades internas, de modo alinhá-las com os objectivos estratégicos da empresa (Mooraj *et al*, 1999 e Norreklit, 2000).

Como sugerem Kaplan e Norton (1992), os objectivos e, consequentemente as medidas, metas e iniciativas de cada perspectiva terão de estar alinhados com a visão e estratégia da organização, como ilustrado na figura 2 (em anexo).

Ao utilizarem o BSC, as empresas podem detectar falhas entre as capacidades necessárias e as realmente existentes. Essas falhas podem então ser colmatadas através de iniciativas tais como formação e desenvolvimento dos recursos humanos (Kaplan e Norton, 1992 e Mooraj *et al*, 1999).

Desde o começo do BSC que muitas empresas o adoptaram e verificaram que este sistema preenche muitas das principais necessidades da empresa, pois resume num único documento os principais elementos competitivos de uma empresa, tornando-a mais orientada para o cliente, reduzindo o tempo de resposta, melhorando a qualidade, realçando o trabalho de equipa, reduzindo o tempo de lançamento de novos produtos e virando a gestão para o longo prazo (Kaplan e Norton, 1992). Contudo, o BSC não é um formato que possa ser aplicado aos negócios em geral. As diferentes situações de mercado, estratégias de produtos e os vários ambientes competitivos requerem diferentes formatos do BSC e em que mais perspectivas podem ser acrescentadas (Kaplan e Norton, 1993).

O BSC pretende identificar as falhas entre o desenvolvimento da estratégia e a sua realização através de quatro processos críticos de gestão (figura 3, em anexo): esclarecer



e traduzir a visão; comunicar e alinhar objectivos e medidas estratégicos; planejar, estabelecer alvos e alinhar iniciativas estratégicas e melhorar a aprendizagem e *feedback* estratégico (Kaplan e Norton, 1996a e 2007).

O ponto crucial deste sistema é ligar as medidas das quatro perspectivas entre si numa cadeia causal, que permita a tradução de um determinado objectivo financeiro em factores operacionais (Mooraj *et al*, 1999 e Norreklit, 2000). Neste âmbito Kaplan e Norton (2004) desenvolveram o mapa estratégico que fornece uma representação visual da estratégia. Num único documento mostra como os objectivos nas diferentes perspectivas se integram e combinam para descrever a estratégia. Cada empresa personaliza o seu próprio mapa estratégico com o seu conjunto de objectivos estratégicos e este mapa é construído numa perspectiva de “cima para baixo” (Kaplan e Norton, 2004).

O BSC contém um conjunto de medidas de desempenho, umas considerando indicadores de “resultados” (*lagging*) e outras considerando indicadores de “condução” (*leading*). Estes dois tipos de indicadores deverão ser pensados em termos de continuidade (Epstein e Manzoni, 1998). Assim sendo, cada área estratégica deve ter indicadores de “condução” e de “resultados” formando assim a cadeia de causa e efeito (Kaplan e Norton, 1996b). O BSC assume assim a seguinte relação causal: as medidas de aprendizagem e crescimento são condutoras das medidas dos processos internos. Estas por sua vez são os condutores das medidas da perspectiva dos clientes e assim sucessivamente, como se pode visualizar na figura 4 (em anexo) (Kaplan e Norton, 1996c).

O BSC contribui ainda para “afinar” a comunicação dentro da empresa, devido ao enquadramento das suas medidas e das suas relações de causa e efeito (Buttler *et al*, 1997<sup>4</sup>; Mooraj *et al* 1999; Ahn, 2001; Norreklit 2003).

Como referem Speckbacher *et al* (2003), a definição de relação causa e efeito entre os objectivos das diferentes perspectivas é uma das características principais da utilização do BSC.

---

<sup>4</sup> Referenciados por Bourguignon *et al* (2004)

O termo “equilibrado” (Balanced) do sistema é por considerar medidas financeiras e não financeiras de desempenho, objectivos de curto e longo prazo e indicadores de “atraso” e de “condução” (Kaplan e Norton, 1996b).

Muitas empresas aderem ao BSC com o objectivo de conduzir o planeamento de acções de forma mais orientada para a estratégia, de fornecer aos gestores uma ferramenta de informação mais compreensiva e de dar a conhecer a todos os empregados a estratégia da empresa (Ahn, 2001). Geuser *et al* (2009), a partir de um estudo para analisar a relação entre o BSC e o desempenho das empresas, concluíram que o BSC contribui positivamente para o desempenho organizacional. O BSC tem ainda potencial para ajudar nos *trade-offs* e no equilíbrio dos objectivos competitivos, objectivos estes que representam os vários interesses dos *stakeholders* (Sundin *et al*, 2009).

O BSC atraiu muita atenção, sobretudo nos Estados Unidos da América (EUA) mas também em muitos outros países (Speckbacher *et al*, 2003 e Bourguignon *et al*, 2004). Cerca de 50% das empresas Fortune 1000 nos EUA e cerca de 40% na Europa utilizam uma versão do BSC (Speckbacher *et al*, 2003 e Gumbus *et al*, 2006). A sua difusão por todo o mundo foi tão rápida que em 1997 foi classificado como um dos instrumentos de gestão mais influentes do século XX (Sibbet, 1997<sup>5</sup>).

Em suma, o BSC é uma ferramenta que expande as áreas de avaliação tradicionais abrangidas na contabilidade. Tem como objectivo reduzir os problemas envolvidos na utilização única de medidas financeiras. Contém medidas financeiras e não financeiras num enquadramento de controlo estratégico de modo a que não sejam meramente sistemas locais, mas ligados entre si numa cadeia causal (Norreklit 2000).

### **O *Balanced Scorecard* na indústria hoteleira**

Relativamente à indústria hoteleira, Atkinson e Brown (2001) referem a necessidade de dar atenção a aspectos não financeiros, tais como a qualidade dos produtos/serviços e a satisfação dos clientes, em vez de manter um foco excessivo nas medidas financeiras, considerando vital para um sistema de avaliação de desempenho o facto de este reflectir a “natureza complexa da prestação de serviços”. Os autores, referem ainda o crescente reconhecimento nesta indústria, do valor e importância das pessoas – empregados e

---

<sup>5</sup> Referenciado por Geuser *et al* (2009).

clientes. Isto tem sugerido que os hotéis devem desenvolver melhores informações do desempenho, relacionadas com estas áreas chave.

O BSC é uma das ferramentas de avaliação de desempenho e de gestão utilizada na indústria hoteleira. O BSC aumentou a sua popularidade com o pioneirismo do grupo *Hilton Hotels* em 1994 (Quintano, 2010). O grupo adoptou o BSC com o intuito de fazer o diagnóstico e avaliar a eficácia do negócio, ligando as táticas de curto prazo com os objectivos estratégicos de longo prazo. Como resultado, o grupo alcançou excelentes resultados financeiros além de uma melhoria contínua dos resultados obtidos a partir de questionários aos clientes (Huckstein e Duboff, 1999).

Outro caso de sucesso nesta indústria foi a *White Lodging Services* que adoptou o BSC em 1997 e registou também, uma melhoria apreciável nos resultados financeiros. A empresa conseguiu ainda reduzir o *turnover* e melhorou consideravelmente os processos internos. Além do objectivo principal de alcançar o alinhamento entre os gestores de topo e os operadores, aqueles vêem dois benefícios principais do BSC. Primeiro, esta ferramenta permite identificar tendências negativas no negócio em estágios primários, muito antes da deterioração do desempenho financeiro; em segundo, o BSC apresenta os resultados de forma resumida para um grande número de indicadores e permite uma atenção rápida nos assuntos chave (Denton e White, 2000).

Evans (2005) concluiu que uma grande variedade de medidas financeiras e não financeiras são utilizada na indústria hoteleira abrangendo todas as quatro perspectivas do BSC.

## ***Tableaux de Bord***

O *Tableaux de Bord* (TdB) É um sistema de avaliação de desempenho organizacional que emergiu em França no início do século XX (Epstein e Manzoni, 1998; DeBusk *et al*, 2003; Bourguignon *et al*, 2004; Russo 2009). As principais características, enunciadas por muitos autores, referem-se ao facto de ser uma ferramenta para a gestão de topo que permite uma visualização rápida e global das suas operações e do estado do seu meio ambiente (Bourguignon *et al*, 2004).

Ao longo dos anos, desde a sua primeira versão nos anos 30, muitas alterações foram feitas e muitas definições foram dadas ao TdB. Foi desenvolvido por engenheiros de processos que procuravam formas de melhorar os processos de produção, através de uma melhor compreensão das relações entre as acções e desempenho do processo. Este princípio foi mais tarde aplicado nas organizações, mais concretamente ao nível dos gestores de topo, dispondo de um conjunto de indicadores que permitissem monitorizar o progresso do negócio (Epstein e Manzoni, 1998).

Nos anos 50 surgiu uma nova versão do TdB que passou a incluir dados orçamentais e a estabelecer uma desagregação por centros de custo e de responsabilidade (Russo, 2009).

Até aos anos 80, o TdB era basicamente entendido como um dispositivo de comunicação, em que era possível controlar a realização de objectivos pré-estabelecidos, comparando-os com o conjunto de indicadores obtidos e tomando as acções correctivas necessárias e como uma ferramenta para diagnóstico, reacção e comunicação hierárquica (Epstein e Manzoni, 1998; Bourguignon *et al*, 2004; Russo 2009).

Nos anos 90, as críticas dirigidas aos sistemas tradicionais, chegaram também ao TdB (Bourguignon *et al*, 2004 e Russo, 2009). Bugalho (2004)<sup>6</sup> refere que esta ferramenta continha dados meramente financeiros pelo que não permitia conhecer o impacto das decisões sobre variáveis não financeiras como a qualidade, a satisfação de clientes e a inovação, e não estabelecia relações de causa e efeito. Isto levou ao desenvolvimento do design do novo TdB (Bourguignon *et al*, 2004). Este novo design passou a considerar novos aspectos. Começou a ser desenvolvido a partir da missão e da definição dos objectivos e como instrumento de apoio às tomadas de decisões passou a ser

---

<sup>6</sup> Referido por Russo (2009).

personalizado em função das necessidades e objectivos de cada gestor, a conter indicadores financeiros e não financeiros, bem como outro tipo de informações como dados previsionais e reais, como referem Jordan *et al* (2002) e Bugalho (2004)<sup>7</sup>.

Epstein e Manzoni (1998) e DeBusk *et al* (2003) referem que o TdB necessita ser desenvolvido num contexto de missão e de objectivos de cada unidade. O seu desenvolvimento compreende, portanto, traduzir a visão e missão da unidade num conjunto de objectivos, em que a unidade identifica os seus factores críticos de sucesso, que de seguida são traduzidos quantitativamente numa série de indicadores chave de desempenho.

Contudo, Epstein e Manzoni (1998) referem que o objectivo principal do TdB, de transmitir aos gestores uma breve visualização global dos parâmetros chave que apoiam a tomada de decisões, tem algumas implicações, uma das quais é o facto deste sistema não poder ser um único documento aplicado igualmente em toda a organização, mas sim a cada subunidade específica, uma vez que cada subunidade tem o seu próprio gestor com diferentes responsabilidades e objectivos. Estes deverão ser integrados numa estrutura “aninhada” (Epstein e Manzoni 1998) como se pode ver na figura 5 (em anexo).

Daum (2005) também sugere um método semelhante, chamado o *princípio Gigogne*, que consiste na integração vertical e horizontal do TdB numa organização. Este princípio além de apoiar a coordenação dos processos de controlo junto da hierarquia da empresa (vertical), apoia também a coordenação e comunicação entre áreas do mesmo nível hierárquico (horizontal), através da separação de conteúdos de um TdB de certa unidade em diferentes *clusters* de informação para cada grupo alvo e para cada canal de informação.

Um dos processos utilizados para a implementação do TdB é o método OVAR (Objectivos – Variáveis de Acção – Responsáveis). Este método, de uma forma geral consiste em formular objectivos, variáveis de acção e planos de acção numa forma causal, para os gestores de cada área, no contexto global da estratégia da empresa. A obtenção de determinado objectivo depende de algumas variáveis de acção (consideradas também, por outros autores, como alavancas de acção, ou factores chave), com base em planos de acção que deverão ser implementados (Bourguignon *et al*, 2004

---

<sup>7</sup> Referenciados por Russo (2009)

e Daum, 2005). Numa abordagem OVAR, a construção do TdB começa no nível da gestão de topo, nível N, no qual os objectivos gerais e as variáveis de acção (OVA) da organização são formulados. As responsabilidades (R) são delegadas ao nível N-1, que por sua vez desenvolve o seu próprio esquema OVAR, e por aí fora, até aos níveis inferiores. Como resultado, os objectivos engrenam com as variáveis de acção, onde as variáveis de acção do nível N são objectivos do nível N-1. Para cada objectivo, variável de acção ou plano de acção tem que ser definido, no mínimo, uma medida ou indicador de desempenho. É de realçar ainda a necessidade de integrar os vários TdB's num "sistema" de modo a manter tanto a sua coerência hierárquica como transversal (entre departamentos). Nesta perspectiva os objectivos e medidas de desempenho de dado nível terão de ser coerentes com os objectivos e medidas dos níveis inferiores e superiores (Bourguignon *et al*, 2004).

Acontece que os gestores nem sempre tiraram o melhor partido das potencialidades do TdB, e no que se refere ao controlo de gestão, nem sempre o utilizam da forma mais adequada, e a sua pouca adesão e divulgação entre os gestores e académicos americanos criou, também, uma oportunidade para o desenvolvimento de outros sistemas de avaliação de desempenho, como foi o caso do BSC (Russo, 2009).

### **Comparação entre o *Tableaux de Bord* e o *Balanced Scorecard***

O TdB e o BSC apresentam algumas semelhanças. Tanto um modelo como o outro podem ser categorizados como ferramentas de gestão estratégica, ambos traduzem as visões e estratégias em objectivos e medidas e evitam o uso exclusivo de indicadores financeiros (Bourguignon *et al*, 2004).

Apresentam vários benefícios para uma empresa, sendo um dos mais importantes, o facto de agruparem um conjunto de indicadores seleccionados num único e sucinto documento (Epstein e Manzoni, 1998).

A abordagem dos dois modelos consiste em relacionar as decisões dos gestores de topo com as acções dos funcionários e o processo funciona hierarquicamente de cima para baixo (Bourguignon *et al*, 2004).

Tal como o TdB, o BSC pode, também, funcionar em forma de “cascata” com dois propósitos: para personalizar o BSC na subunidade, identificando o seu próprio conjunto de indicadores e para alinhar a subunidade com a visão e estratégia global da organização (Epstein e Manzoni, 1998), como se pode visualizar na figura 6 (em anexo).

A possibilidade de atribuição de incentivos e prémios aos gestores e trabalhadores, mediante o desempenho alcançado, a capacidade de personalizar qualquer um dos modelos consoante as necessidades da organização e ainda, a contribuição para que os dirigentes definam metas, estabeleçam objectivos, identifiquem os factores críticos de sucesso e fomentem a comunicação interna, são outras semelhanças entre os dois modelos (Jordan *et al*, 2002<sup>8</sup>).

No entanto, os dois sistemas apresentam diferenças substanciais. No seu estudo Bourguignon *et al* (2004) analisaram os dois modelos e concluíram que as diferenças reflectem as suas culturas, a Francesa e a Americana, o que tem subjacentes ideologias e contextos sociais diferentes.

O BSC utiliza o conceito de estratégia de Porter e baseia-se em quatro áreas de avaliação pré-categorizadas e o TdB não se baseia em nenhum conceito nem em áreas de avaliação específicas, mas sim na concepção de estratégia dos gestores o que implica que estes tenham um papel importante na escolha das áreas a avaliar.

Relativamente aos modelos de desempenho causal os sistemas diferem no que se refere as formas de desdobramento dos objectivos e indicadores dentro da organização. Mais concretamente nos processos hierárquicos, em que o BSC é implementado de cima para baixo e sendo os objectivos definidos, em cascata, desde o nível superior até aos inferiores, em que os objectivos do nível N são uma soma analítica dos objectivos do nível N-1. No TdB a implementação requer interacção e negociação entre os vários níveis e inclui ainda a possibilidade de escolher variáveis de acção locais, baseada na ideia de que os gestores locais são os que melhor conhecem o negócio. Outro aspecto que diferencia os dois modelos é o da rigidez entre a avaliação de desempenho e o sistema de recompensas. O BSC encoraja fortemente a ligação das remunerações à avaliação de desempenho, enquanto o TdB pelo contrário, não dá importância a essa relação, mas sim à aprendizagem (Bourguignon *et al*, 2004).

---

<sup>8</sup> Referido por João Russo (2009).

Jordan et al (2002)<sup>9</sup> referem também algumas diferenças entre os dois modelos que se podem resumir na tabela 1:

**Tabela 1** – Diferenças entre o *Tableaux de Bord* e o *Balanced Scorecard*

Diferenças quanto a:	TdB	BSC
<b>Génese</b>	Monitorização de elementos críticos da esfera técnico-produtiva	Monitorização e divulgação da estratégia
<b>Vocação</b>	Aspectos operacionais	Aspectos ligados à estratégia
<b>Divulgação</b>	Lenta, devido à quase inexistência de SI's	Rápida
<b>Ferramentas utilizadas (?)</b>	“Variável chave” (acção concreta que condicionará os resultados)	“Factor crítico” (elemento que condicionará a realização dos objectivos)
<b>Objectivos</b>	Estabelecidos de forma livre pelos gestores	Objectivos enquadrados nas quatro perspectivas assumindo relações de causa e efeito entre as mesmas
<b>Tipos de indicadores utilizados</b>	Mais diversificados	Apenas dois tipos: de resultados e de processos
<b>Implementação</b>	Definição de objectivos e planos de acção → indicadores de desempenho	Visão e Estratégia → definição de objectivos e factores críticos → indicadores → planos de acção

**Fonte:** Adaptado de Russo (2009) *Balanced Scorecard para PME e pequenas e médias instituições*

<sup>9</sup> Referenciados por Russo (2009).



## O Sector do turismo

Segundo o *World Travel and Tourism Council*, aproximadamente 8% dos empregos em todo o mundo são no sector do Turismo (*Travel and Tourism*), sendo esperados 303 milhões de postos de trabalho em 2020. Enquanto o crescimento da economia enfrenta grandes dificuldades/desafios, prevê-se que esta indústria seja dos sectores com o crescimento mais rápido, onde as economias emergentes deverão ser o “motor” de tal crescimento. Estima-se que a economia ligada ao Turismo cresça, em termos reais, 4,4% por ano, entre 2010 e 2020.

**Fonte:** *World Travel and Tourism Council*

De acordo com as Estatísticas do Turismo 2009, do Instituto Nacional de Estatística (INE), Portugal, com um total de 4,2 mil milhões de euros, apresentou o sexto valor mais elevado no saldo na Balança Turística, de entre os países da União Europeia, à semelhança de anos anteriores. Teve uma diminuição face a 2008, tal como a generalidade dos restantes países, devido à grave crise económica que afectou também a actividade turística mundial. A Europa tem vindo a ser o principal destino a nível mundial desde 2005.

Em 2008 o Valor Acrescentado gerado pelo turismo contribuiu com cerca de 5,1% para o VAB da economia.

Em termos de oferta de alojamento, em 2009 o número de camas no conjunto dos meios de alojamento turístico (estabelecimentos hoteleiros, parques campismo, colónia de férias, pousadas da juventude) em Portugal ascendeu a 465.187, sendo os estabelecimentos hoteleiros os mais importantes, representando cerca de 60% da totalidade da oferta de camas. Em 2009 registaram-se 44,4 milhões de dormidas, tendo os estabelecimentos hoteleiros assinalado 82,2% do total das dormidas.

Relativamente à capacidade de alojamento nos estabelecimentos hoteleiros (hotéis, hotéis apartamento, apartamentos turísticos, aldeamentos turísticos, pensões e outros), o Algarve e Lisboa representaram mais de 50% da oferta turística (Algarve 35% e Lisboa 19% do total de camas disponíveis). Entre os diversos tipos de estabelecimentos hoteleiros, os hotéis detêm mais de 50% da capacidade de alojamento. A capacidade média de alojamento nos estabelecimentos hoteleiros foi de 171 camas.

A União Europeia (UE) (excepto Portugal) representou 55% do número total de dormidas segundo o país de residência, seguindo-se Portugal com 36,3%, outros países com 7,2% e os EUA com 1,5%. O Reino Unido, a Alemanha e a Espanha foram os países da UE que mais dormidas originaram.

Em 2009, os estabelecimentos hoteleiros registaram cerca de 1.764 milhões de euros de proveitos totais e 1.190,1 de proveitos de aposento tendo Lisboa e Algarve sido as regiões que geraram maiores proveitos, cerca de 60% do total. Por tipologia, os hotéis correspondem a cerca de 70% do total nacional, para os quais contribuíram principalmente as unidades de quatro e cinco estrelas que, por sua vez, representaram cerca de 70% dos proveitos em hotéis.

No mesmo ano, entre os diversos estabelecimentos hoteleiros, o rendimento médio por quarto disponível (RevPar – *Revenue per available room*) em Portugal foi de 28,1€, tendo Lisboa registado o valor mais elevado, seguida da R.A. da Madeira e o Algarve com 39,3€, 30,8€ e 29,8€ respectivamente.

Como indica o INE, em 2009, existiam em Portugal 681 hotéis, sendo 146 em Lisboa (21,4%).

De entre os hotéis de quatro e cinco estrelas existentes em Portugal, 27,2% são em Lisboa, sendo a região com mais hotéis deste género. Juntamente com o Algarve e a R.A. da Madeira, representaram cerca de 60% do total dos hotéis de quatro e cinco estrelas.

Em 2009, Lisboa foi a região com maior número de camas no total das diferentes categorias de hotel, com 18.583 num total de 67.332 camas onde as categorias de quatro e cinco estrelas representaram mais de 70% do total de camas em Lisboa.

No mesmo ano, entre as diferentes categorias de hotel, Lisboa era ainda a região com mais pessoal empregue, com mais de 30%. As categorias de quatro e cinco estrelas foram os tipos de hotel que mais pessoas empregavam, com mais de 60%. Em todo o país, os hotéis tinham em média 44 pessoas empregues.

## **Análise empírica**

### **Recolha de dados**

Para a realização deste trabalho foi elaborado um questionário o qual foi enviado, ao cuidado do Director Geral, por correio postal, para todos os hotéis de quatro e cinco estrelas do distrito de Lisboa. A opção de escolher a gestão de topo como respondentes é idêntica a estudos anteriores como é o caso de Hoque (2005), Henri (2006) e Manica (2009).

A elaboração do questionário foi baseada nos estudos de Speckbacher *et al* (2003), Celestino (2003) e Manica (2009).

O questionário foi dividido em quatro secções. A primeira reunia questões relativas às características da unidade hoteleira. A segunda secção, visava obter informação sobre a gestão e avaliação de desempenho estratégico do hotel, mais concretamente sobre o tipo de indicadores de desempenho utilizados. Na terceira secção, pretendia-se averiguar qual o sistema de avaliação estratégica utilizado e as razões para a não utilização do BSC. No caso de este sistema ser utilizado, questionava-se a forma como foi implementado e os benefícios por ele gerados. A última secção, prendia-se com a caracterização dos respondentes.

Foi realizado um pré-teste ao questionário junto de directores gerais de dois hotéis de quatro e cinco estrelas, fora da área de estudo, com o intuito de obter sugestões e críticas para afinar as questões do mesmo. Foi feita um entrevista presencial, em que ambos os directores “aprovaram” o questionário. Apenas sugeriram que fossem excluídas questões relativas ao Volume de Negócios e ao Balanço Total, por considerarem questões confidenciais, tendo sido incluída em substituição uma questão sobre a classificação da empresa.

Na primeira semana de Março de 2011 foi enviado um envelope que continha o questionário, um envelope para resposta já devidamente preenchido e com porte pago, e uma carta onde se referiam os objectivos do estudo, se pedia a colaboração no mesmo e se mencionava que os dados recolhidos seriam confidenciais e seriam utilizados apenas para fins académicos, tal como fizeram Juhmani (2007) e Manica (2009), de modo a tentar aumentar a taxa de respostas.

Considerou-se o prazo de um mês e meio para o envio do questionário respondido e, durante este período, foram feitas várias insistências, através de e-mail, para que a nossa solicitação de participação no estudo fosse respondida. Alguns dos inquiridos responderam ao e-mail referindo que não tinham recebido qualquer questionário, pelo que nesses casos, o mesmo foi enviado novamente por correio.

A população a que este estudo se refere é composta, como já foi referido, por todos os hotéis de quatro e cinco estrelas, do distrito de Lisboa (tabela 2). A listagem foi conseguida através do cruzamento de informação de sites ligados ao Turismo de Portugal e é composta por 102 hotéis<sup>10</sup>.

**Tabela 2** – Distribuição dos hotéis por categoria

<b>Hotéis</b>	<b>Número</b>	<b>Percentagem</b>
Cinco estrelas	30	29,4%
Quatro estrelas	72	70,6%
Total	102	100%

**Tabela 3** – Distribuição dos hotéis por concelho

<b>Concelho</b>	<b>Número</b>	<b>Percentagem</b>
Lisboa	78	76,5%
Cascais	14	13,7%
Oeiras	4	3,9%
Sintra	3	2,9%
Torres Vedras	1	1,0%
Loures	1	1,0%
Mafra	1	1,0%
Total	102	100%

Como podemos verificar na tabela3, a grande maioria das unidades hoteleiras estão sedeadas nos concelhos de Lisboa e Cascais.

Foram recebidas trinta e três respostas válidas, o que corresponde a uma taxa de respondentes válidas de 32,4%<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> Inicialmente a lista era composta por 103 hotéis, mas um dos hotéis ainda não se encontrava em funcionamento aquando o envio dos questionários.

<sup>11</sup> Sete hotéis responderam que não iriam participar neste estudo. A principal justificação dada foi o facto de, por norma, não participarem neste tipo de estudos.

Esta percentagem está dentro do intervalo de respostas válidas recebidas em estudos deste tipo, como por exemplo Atkinson e Brown (2001) teve uma taxa de 20%, num estudo sobre a avaliação de desempenho na indústria hoteleira do Reino Unido; Rodrigues e Sousa (2001) num estudo sobre a utilização do BSC, realizado junto das 200 maiores empresas em Portugal, obtiveram uma taxa de respostas de 30%; Manica (2009) num estudo sobre os indicadores de avaliação de desempenho estratégico em empresas sedeadas na Região Autónoma da Madeira teve 19% de respostas válidas; Domingos (2010) que realizou um estudo nos hotéis portugueses de quatro e cinco estrelas, sobre a importância atribuída aos indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimentos do BSC e obteve 35% de respostas válidas.

## Análise de Dados e Resultados

A análise da informação dos questionários foi realizada utilizando o programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

Em primeiro lugar, a partir de uma análise univariada caracterizam-se as unidades hoteleiras e os respondentes, e examina-se: a estratégia, a avaliação de desempenho, os indicadores de desempenho utilizados, o sistema de gestão estratégica e a utilização do BSC.

De seguida cruza-se a variável “sistema utilizado” pelas unidades hoteleiras com uma série de outros aspectos considerados relevantes.

### *Das unidades hoteleiras*

A tabela 4 resume as principais características das unidades hoteleiras respondentes.

**Tabela 4** – Caracterização das unidades hoteleiras (em %)

Concelho	Lisboa	69,7
	Oeiras	6,1
	Cascais	18,2
	Torres Vedras	3,0
	Mafra	3,0
Nº de estrelas	Quatro	63,6
	Cinco	36,4
Cadeia	Nacional	66,7
	Internacional	15,2
	Independente	18,2
Nº de quartos	Até 50	12,1
	51 a 100	27,3
	Mais de 100	60,6
Classificação (empresa)	Pequena	24,2
	Média	54,5
	Grande	21,2
Nº de trabalhadores	10 - 49	42,4
	50 - 249	39,4
	Mais de 249	18,2

Neste quadro destaca-se o facto da maioria das unidades hoteleiras respondentes serem do concelho de Lisboa (70%). Os outros 30% estão repartidos entre Cascais (18%), Oeiras (6%), e Torres Vedras e Mafra (3% cada). Esta distribuição segue de forma aproximada a repartição da população (tabela 3). A maior parte das unidades hoteleiras respondentes pertencem a cadeias nacionais (67%), 18% são independentes e 15% pertencem a cadeias internacionais.

Quanto à sua estrutura podemos observar que 61% têm mais de 100 quartos (podendo-se classificar como hotel de “grande porte”<sup>12</sup>) e apenas 12% têm menos de 50 quartos (“pequeno porte”). Relativamente ao número de trabalhadores apenas 18% têm mais de 250 e 42% têm menos de 50 trabalhadores e classificam-se em 55% dos casos como médias empresas. Os resultados enquadram-se na informação do INE, 2009, onde se refere que a capacidade média de alojamento nos estabelecimentos hoteleiros em Lisboa era de 171 camas e o número médio de pessoas ao serviço nos hotéis é de 44 pessoas.

De salientar ainda que a média de anos de funcionamento das unidades hoteleiras da amostra foi de 18 anos, sendo que a mais antiga tem 81 anos e a mais recente apenas um ano.

---

<sup>12</sup> Sugerido por Celestino (2003).

### *Dos respondentes*

A tabela 5 resume as características dos respondentes ao questionário enviado aos vários hotéis.

**Tabela 5** – Caracterização dos respondentes (em %)

Sexo	Masculino	67,7
	Feminino	32,3
Cargo	Director Geral	59,4
	Director de Recursos Humanos	31,3
	Administrador	3,1
	Director Financeiro	3,1
	Director Relações Públicas	3,1
Habilitações literárias	12º Ano	6,5
	Curso Profissional	6,5
	Bacharelato	9,7
	Licenciatura	61,3
	Pós-Graduação	16,1

Analisando o perfil dos respondentes a maioria (68%) são do sexo masculino e relativamente ao cargo que ocupam, 59% são Directores Gerais, sendo este um facto esperado uma vez que os questionários foram endereçados aos mesmos. Com 30% de respostas aparece o Departamento de Recursos Humanos. A maioria dos respondentes possui uma licenciatura (61%) e 16% possuem uma Pós-Graduação<sup>13</sup>. Os respondentes têm em média 43 anos de idade, estão há cerca de 7 anos na unidade hoteleira e têm 16 anos de experiência na função.

### *Da estratégia*

No que diz respeito à gestão estratégica, 97% das unidades hoteleiras respondentes refere ter uma estratégia definida.

Na tabela 6 apresentam-se as frequências relativas de como a gestão de topo comunica os diferentes aspectos da gestão estratégica a todos os colaboradores do hotel<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Conforme a Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público, entendeu-se por Pós-Graduação o nível de habilitação literária imediatamente acima da Licenciatura.

<sup>14</sup> A resposta podia incluir várias opções.



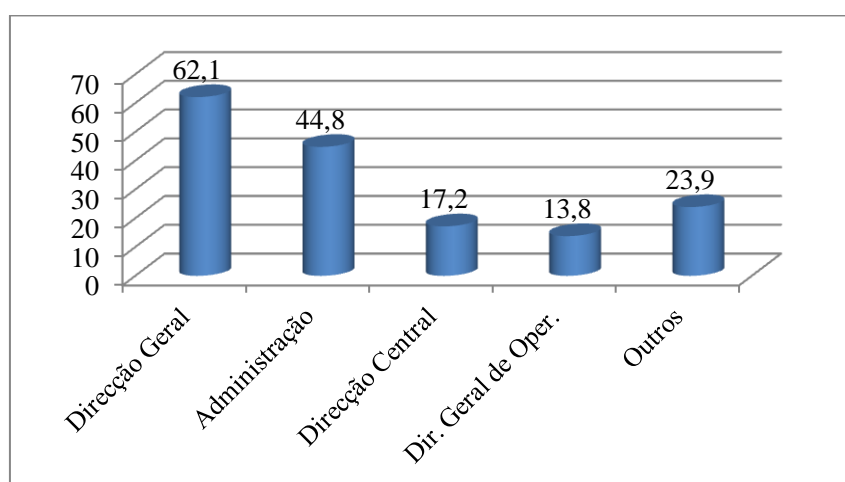
**Tabela 6** – Comunicação da gestão estratégica aos colaboradores do hotel (em %)

	Quadros de avisos	Intranet	Vídeos	Jornal Interno	Outro
Missão da empresa	18,8	25,0	6,3	9,4	50,0
Visão da empresa	12,5	25,0	9,4	6,3	53,1
Estratégia	15,6	15,6	3,1	6,3	59,4
Objectivos estratégicos	25,0	12,5	3,1	6,3	65,6

Das unidades hoteleiras respondentes 81% dizem comunicar a missão, a visão e a estratégia a todos os colaboradores do hotel. Mas são sobretudo os objectivos estratégicos que são conhecidos por quase todos os colaboradores (91%). Conclui-se que existe uma grande preocupação por parte dos gestores das unidades hoteleiras, em comunicar aos seus colaboradores a missão, visão, estratégia e principalmente os objectivos estratégicos.

#### *Da avaliação de desempenho*

No que diz respeito ao desempenho global do hotel, este é avaliado em 97% dos casos, sendo a periodicidade mensal a mais referida (87%). A figura 7 mostra a distribuição dos responsáveis pela avaliação ao desempenho, onde se destaca a Direcção Geral e a Administração com 62% e 45%, respectivamente.



**Figura 7** – Responsáveis pela avaliação de desempenho nas unidades hoteleiras (em %)

Na questão número 13 “quais as metas que operacionalizam a visão do hotel?”, a grande maioria dos respondentes (97%) assinala a taxa de ocupação/facturação. A qualidade na prestação de serviços é referida em 88% das vezes e as metas financeiras/lucro em 84%.

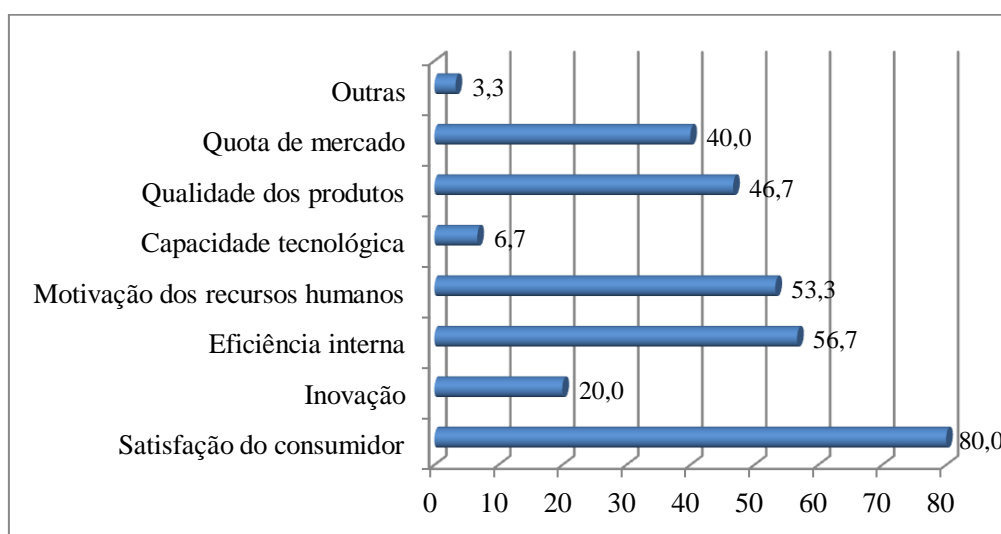
### *Dos indicadores de desempenho*

Relativamente aos indicadores de avaliação de desempenho estratégico utilizados pelas unidades hoteleiras respondentes, como se pode observar na tabela 7, a maioria tem a preocupação em utilizar tanto indicadores financeiros como não financeiros para avaliar o desempenho estratégico (84%), os restantes 16% dizem utilizar apenas indicadores financeiros, sendo que nenhum refere utilizar apenas não financeiros.

**Tabela 7** – Tipo de indicadores de avaliação de desempenho utilizados pelas unidades hoteleiras (em %)

Financeiros	16,1
Ambos <sup>15</sup>	83,9
Total	100

Dentro dos indicadores não financeiros, as áreas em que estes se inserem são sobretudo na satisfação do consumidor (80%), e de seguida na eficiência interna (57%), na motivação dos recursos humanos (53%), na qualidade nos produtos (47%) e na quota de mercado (40%), como se pode ver na figura 8.

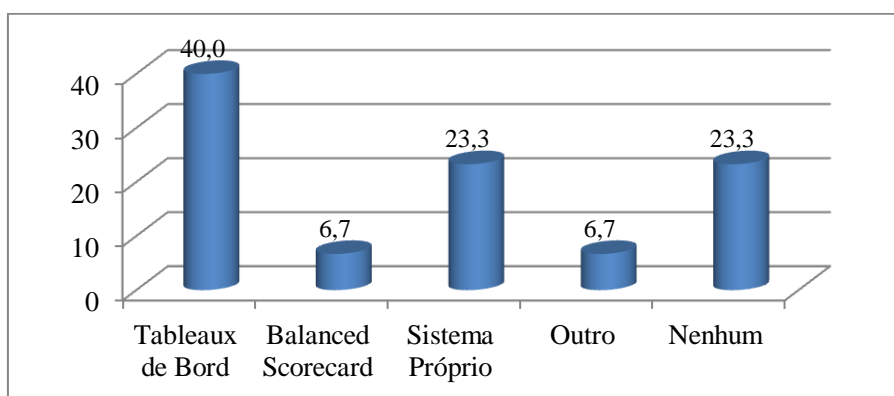


**Figura 8** – Áreas em que estão incluídos os indicadores não financeiros (em %)

<sup>15</sup> Financeiros e não financeiros.

### *Do sistema de gestão estratégica*

No que concerne aos sistemas de gestão estratégica utilizados, e como se pode visualizar na figura 9, o TdB é o mais utilizado pelas unidades hoteleiras respondentes (40%). Algumas dizem utilizar um sistema próprio (23%) e outros 23% afirmam não utilizar qualquer sistema específico. O BSC é referido como sendo o sistema utilizado em apenas 7% das unidades hoteleiras que compõem a amostra.



**Figura 9** – Sistemas de gestão estratégica utilizados nas unidades hoteleiras

Relativamente ao conhecimento que os respondentes dizem ter sobre o BSC, verificou-se que 75% já o conhecem e das unidades respondentes que não o utilizam, cerca de 26% pensa implementá-lo nos próximos tempos (entre dois a cinco anos). A principal justificação que os respondentes apresentaram para não implementar o BSC foi, sobretudo, o facto de estarem satisfeitas com o sistema actual (tabela 8).

**Tabela 8** – Razões para não implementar o BSC (em %)

Satisfeito com o sistema actual	73,1
Dificuldade de implementação	7,7
Demora na sua implementação	7,7
Desconhecimento da sua existência	7,7
Rácio custo/benefício não justificável	3,8
Total	100

Apesar da pouca adesão à questão número 20 do questionário, onde se pedia exemplos de indicadores financeiros utilizados na gestão das unidades hoteleiras, na figura 9 apresentam-se os mais referidos pelos respondentes.

**Tabela 9** – Indicadores financeiros mais referidos (por ordem decrescente)

<i>Gross Operating Profit (GOP)</i>
Rácios <i>Food &amp; Beverage</i>
Rácios Operacionais
Receita por quarto disponível ( <i>RevPar</i> )
Taxa de Ocupação
<i>Accounting Rate of Return (ARR)</i>
Preços Médios
Prazos Médios Pagamentos/Recebimentos
Rácios Produtividade
Rendibilidade Bruta de Exploração (RBE)
<i>Análise Dupont</i>
Consumos Médios
EBITDA
Rentabilidade dos Capitais Próprios (RCP)
<i>Return on Investment (ROI)</i>
Rentabilidade das vendas (RV)
Volume de Negócios (VN)
Sistema Uniforme de Contas

#### *Dos utilizadores do BSC*

Relativamente às unidades hoteleiras que utilizam o BSC, todas o têm implementado em toda a cadeia. Como benefícios esperados com a sua implementação, em todos os casos referem o facto de este sistema alinhar os objectivos individuais e da unidade com a estratégia e o facto de identificar e alinhar as iniciativas estratégicas.

Nenhum destes respondentes introduz outra perspectiva além das quatro tradicionais já referidas. No entanto todos referem que estabelecem objectivos estratégicos e metas ou planos de acção para as suas unidades hoteleiras. As relações causa e efeito entre os indicadores das diferentes perspectivas só são referidos em 50% dos casos.

**Tabela 10** – Características presentes no BSC das unidades hoteleiras (em %)

Objectivos estratégicos	100,0
Metas ou planos de acção	100,0
Relações causa e efeito	50,0

Relativamente às prestações da performance financeira, da aprendizagem estratégica e do sistema de avaliação e recompensas, todas referem terem “melhorado bastante” com a implementação do BSC. Já as prestações na comunicação interna “melhoraram” em 50% dos casos e “melhoraram bastante” para os restantes.

Todas as unidades hoteleiras assinalam que o seu desempenho global foi “superior” após a implementação do BSC. Metade considera o sistema como “extremamente importante” na estratégia da unidade e “muito importante” para os outros 50%.

Se analisarmos a variável “sistema de gestão estratégica utilizado” com outras variáveis (tabela 10, em anexo) podemos constatar o seguinte:

#### *De acordo com o número de estrelas*

O TdB é o sistema mais utilizado quer nas unidades de quatro quer nas de cinco estrelas (40%), seguindo-se o sistema próprio nas de quatro estrelas (30%) e “nenhum” sistema nas de cinco estrelas (30%). Das unidades hoteleiras que utilizam o BSC metade estão classificadas com cinco estrelas.

#### *De acordo com a cadeia*

Relativamente à cadeia a que os grupos pertencem, o TdB é o sistema mais utilizado nas unidades hoteleiras de cadeia de grupo internacional e nas independentes (50% e 67% respectivamente) e é o segundo mais utilizado nas de cadeia nacional (30%) e em que o mais utilizado neste tipo é um sistema da própria cadeia (35%). Dos utilizadores do BSC, 50% pertence a uma cadeia de grupo nacional e os restantes a uma de grupo internacional.

Ainda de referir que tanto nos utilizadores de sistemas próprios como de “outros sistemas”, todos pertencem a uma cadeia de grupo nacional.

#### *De acordo com a classificação do hotel consoante o tipo de empresa*

Segundo a classificação de empresa das unidades hoteleiras, podemos verificar que o TdB é o sistema mais utilizado nas pequenas e médias empresas (57% e 50% respectivamente). No que diz respeito às unidades que utilizam o BSC podemos constatar que metade classificam-se como médias empresas e a outra em grandes empresas. As grandes empresas utilizam sobretudo o sistema próprio (71%).

#### *De acordo com o tipo de indicadores utilizados*

Tal como já foi referido, a maioria das unidades hoteleiras utiliza tanto indicadores financeiros como não financeiros para avaliar o seu desempenho estratégico, contudo, existe ainda uma grande parte que continua a utilizar apenas indicadores financeiros. Desses, a grande maioria (60%) utiliza o TdB como sistema estratégico e surpreendentemente 20% dizem utilizar o BSC como sistema, o que vai de encontro toda a literatura sobre o tema.

#### *De acordo com o conhecimento sobre o BSC*

No que concerne ao conhecimento que os respondentes têm sobre o BSC, podemos verificar que este sistema é bastante conhecido, onde 76% dizem conhecer o sistema e 41% dizem já ter estudado e não implementado, dados os primeiros passos para a sua implementação, estar em fase de projecto ou ter o BSC implementado na unidade/cadeia.

Dos que não utilizam o BSC, mais de 30% pensam implementar o sistema nos próximos tempos (dentro de 2 a 5 anos). E dos utilizadores do TdB 42% pensa implementá-lo nos próximos tempos.

*De acordo com as habilitações literárias do respondente*

Assumindo que quem preencheu o questionário é um dos responsáveis pelo sistema de gestão estratégica utilizado na unidade hoteleira, podemos verificar que dos respondentes que utilizam o BSC, todos possuem uma Pós-Graduação e dos utilizadores do TdB a grande maioria tem uma licenciatura (70%). Ainda de referir que dos utilizadores que têm um sistema da própria u.h./cadeia todos possuem uma licenciatura.

Foram realizados testes de independência ( $\chi^2$ ) entre o “sistema de avaliação utilizado” e as variáveis referidas, mas devido à reduzida dimensão da amostra, não foi possível obter nenhum caso estatisticamente significativo.

## Discussão de resultados

Alguns autores afirmam que o BSC é um sistema de ampla utilização quer nos EUA quer na Europa. Neste trabalho podemos constatar que a aplicação do BSC, nas unidades hoteleiras de quatro e cinco estrelas do distrito de Lisboa, é muito restrita (7%). No entanto, Atkinson e Brown (2001) concluíram que apenas 5% dos hotéis do seu estudo utilizam o BSC, Rodrigues e Sousa (2001) conclui que 14% das empresas utilizam este sistema e Manica (2009) obteve que somente 10% empregam o BSC, resultados comparáveis aos do presente estudo.

Relativamente a algumas características presentes nos seus BSC's, é de referir o facto de todas as unidades hoteleiras respondentes mencionarem que estabelecem objectivos estratégicos e metas ou planos de acção. É de salientar ainda que apenas metade refere que a relação causa e efeito, entre os diferentes objectivos e medidas, está presente no seu sistema, apesar de ser uma das principais características do sistema, segundo Kaplan e Norton (1996c)<sup>16</sup>. Estes resultados são idênticos aos conseguidos por Speckbacher *et al*, (2003), num estudo realizado a várias empresas em países de língua alemã.

Uma das unidades que utiliza esta ferramenta, refere utilizar apenas medidas financeiras de avaliação do desempenho, o que está em desacordo com a própria ideia fulcral deste sistema, sendo que este sistema surgiu para combater a ineficácia dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho, uma vez que estes apenas utilizam medidas financeiras.

A principal justificação dada pelas unidades hoteleiras para a não utilização do BSC é o facto de estarem satisfeitas com o sistema actual. Speckbacher *et al* (2003) no seu estudo obteve justificação idêntica, sendo que a maioria dos seus respondentes refere utilizar “outra ferramenta semelhante”.

Apesar de poucas unidades hoteleiras utilizarem o BSC como sistema de avaliação de desempenho, verificamos, tal como Speckbacher *et al*, (2003), que este é bastante conhecido, sendo que cerca de dois terços dos respondentes dizem conhecer o sistema.

---

<sup>16</sup> Referidos por Speckbacher (2003)



De referir ainda que grande parte dos respondentes não utiliza qualquer sistema de avaliação de desempenho estratégico ou então utilizam um sistema da própria cadeia (47%). As unidades hoteleiras que não utilizam nenhum sistema pertencem maioritariamente a cadeias de grupo nacional e classificam-se sobretudo como médias empresas. As que utilizam um sistema próprio são principalmente unidades de quatro estrelas, pertencem a cadeias de grupos nacionais e classificam-se como grandes empresas.

Destaca-se ainda o facto de o TdB ser o sistema mais utilizado por parte das unidades hoteleiras respondentes (40%). Apesar de ser o sistema mais utilizado, uma parte considerável (42%) pensa mudar para o BSC. Os dois modelos têm características bastante semelhantes, sendo o TdB considerado como o sistema “precursor” e que serviu de “inspiração” para a criação do BSC, tal como refere Russo (2009).

A utilização de medidas não financeiras na avaliação de desempenho neste sector de actividade é de grande importância (Atkinson e Brown, 2001), especialmente para este segmento de hotéis. Contudo, parte dos respondentes diz utilizar ainda apenas indicadores financeiros na avaliação de desempenho (16%). Atkinson e Brown (2001) num estudo para o mesmo sector conclui que, com algumas excepções, a maioria dos seus respondentes referiram monitorizar, quase exclusivamente, aspectos financeiros dando pouca atenção a aspectos não financeiros, e Manica (2009) para vários sectores conclui que 30% das empresas utilizam indicadores meramente financeiros.

Das áreas referidas para os indicadores não financeiros podemos ressaltar a satisfação do cliente, a motivação dos recursos humanos e a qualidade dos produtos/serviços, o que está de acordo com estudos semelhantes (Atkinson e Brown, 2001 e Manica, 2009).

## **Conclusões, limitações e sugestões para trabalhos futuros**

Este trabalho teve como principal objectivo conhecer os sistemas de avaliação do desempenho estratégico utilizados pelas unidades hoteleiras de quatro e cinco estrelas do distrito de Lisboa.

A partir de um questionário realizado a estas unidades hoteleiras, foi possível concluir que algumas referem não utilizar qualquer sistema de avaliação de desempenho. Outras, todas pertencentes a cadeia de grupo nacional, utilizam um sistema da própria cadeia que incluem medidas financeiras e não financeiras.

O TdB é o sistema mais difundido pelas unidades hoteleiras consideradas neste trabalho, pelo facto de ser simples e adequado para os objectivos que pretendem atingir.

O BSC parece ser ainda um sistema de avaliação de desempenho estratégico pouco utilizado na área deste estudo. Apesar de tudo, muitos conhecem este sistema e consideram implementá-lo nos próximos anos. De salientar ainda o facto de todos os utilizadores do BSC deste estudo, referirem que após a implementação do sistema, o desempenho global do hotel ter sido “superior” e ainda o facto de considerarem o sistema como “extremamente importante” e “muito importante” na estratégia da unidade hoteleira.

Para um sector com elevado grau de exigências, onde a satisfação dos clientes, a qualidade nos produtos/serviços e a motivação dos recursos humanos deveriam ser uma preocupação, encontramos ainda um número considerável de hotéis que referem utilizar apenas medidas financeiras de desempenho.

Na realização deste estudo existiram algumas limitações que poderão ter tido algumas implicações nos resultados do mesmo. Podem-se destacar sobretudo três limitações.

A primeira, foi a grande dificuldade em obter uma listagem oficial dos hotéis em Portugal. Após vários contactos e uma vez que não existe, nem foi disponibilizada nenhuma lista por parte do Turismo de Portugal, a lista que serviu de base a este estudo foi conseguida através do cruzamento de informação de três *sites* ligados ao Turismo de

Portugal com referência a hotéis em Portugal. Sendo que nenhuma lista continha todos os hotéis, é possível que tenham ficado alguns fora do estudo.

Apesar de o conjunto das respostas conseguidas serem bem distribuídos, geograficamente e por categorias, ou seja, por se aproximar da distribuição do universo de hotéis de quatro e cinco estrelas da região de Lisboa, acabou por ser reduzido, impossibilitando uma análise estatística quantitativa dos resultados, pelo que se pode considerar também, uma limitação ao presente estudo.

Uma última limitação resulta da aplicação do questionário a unidades hoteleiras de uma área geográfica reduzida, apenas no distrito de Lisboa, no entanto, alargar para outras regiões do país estava fora do âmbito deste trabalho, pelos elevados custos que implicaria.

Este trabalho teve como objectivo averiguar os sistemas de avaliação de desempenho utilizados no sector hoteleiro, mais concretamente nas unidades hoteleiras de quatro e cinco estrelas do distrito de Lisboa. Como proposta de temas para trabalhos futuros, sugere-se que se realizem estudos idênticos para diferentes regiões, como por exemplo o Algarve e a Região Autónoma da Madeira, visto serem duas regiões com um peso relativo elevado neste sector (INE, 2009), de modo a poder comparar resultados. Este estudo poderia ser também alargado a todo País.

De modo a tentar observar alguma evolução na adopção de novos sistemas neste sector, aconselha-se a repetir o presente estudo de forma regular.

Outra alusão a trabalhos futuros é a realização de estudos idênticos, mas para outros sectores de actividade específicos.

Sugere-se ainda a realização de trabalhos que averiguem os benefícios da adopção do BSC, como por exemplo, um estudo qualitativo longitudinal que acompanhem as empresas antes e após a implementação do sistema e avaliem as consequências dessa adopção.

## Bibliografia

- Ahn, H. 2001. Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report. *Long Range Planning*, 34, 441-461.
- Atkinson, H.; Brown, J. 2001. Rethinking performance measures: assessing progress in UK hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13, 128-135.
- Bourguignon, A.; Malleret, V.; Nørreklit, H. 2004. The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension. *Management Accounting Research*, 15, 107-134.
- Bugalho, A. 2004. *O Balanced Scorecard nas empresas de construção civil e obras públicas com actividades no estrangeiro*. Tese de Mestrado em Gestão/MBA, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.
- Butler, S.; Letza, S.; Neale, B. 1997. Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *Long Range Planning*, 30 (2), 242-253.
- Celestino, M. 2003. *Utilização de Indicadores Financeiros e Não Financeiros na Gestão de Hotéis no Rio Grande do Norte: Um estudo sob a ótica do Balanced Scorecard*. Tese de Mestrado em Ciências Contábeis, Natal.
- Daum, J. Dezembro 2005. Tableau de Bord: esser als die Balanced Scorecard [Tableau de Bord : Better than the Balanced Scorecard] . *Der Controlling Berater*, issue 7, 2/459-502.
- DeBusk, G.; Brown, R.; Killough, L. 2003. Components and relative weights in utilization of dashboard measurement systems like the Balanced Scorecard. *The British Accounting Review*, 35, 215-231.
- Denton, G.; White, B. 2000. Implementing a Balanced-Scorecard Approach to Managing Hotel Operations – the case of White Lodging Services. *Cornell Hospitality Administration Quarterly*. 41 (1), 94-107.
- Domingos, A. 2010. *Importância das Medidas da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento do Balanced Scorecard nos Hotéis Portugueses de 4 e 5 estrelas*. Tese de Mestrado em Contabilidade, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa.
- Epstein, M.; Manzoni, J. Abril 1998. Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecard. *European Management Journal*, 16 (2), 190-203.

- Evans, N. 2005. Assessing the Balanced Scorecard as a management tool for hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 17 (5), 376-390.
- Geuser, F.; Mooraj, S.; Oyon, D. 2009. Does the Balanced Scorecard Add value? Empirical Evidence on its Effect on Performance. *European Accounting Review*, 18 (1), 93-122.
- Gumbus, A.; Lussier, R. Julho 2006. Entrepreneurs use a Balanced Scorecard to translate Strategy into performance measures. *Journal of small Business Management*, 44 (3), 407-425.
- Henri, J. 2006. Management control Systems and strategy: A resourced based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31, 529-558.
- Hoque, Z.; James, W. 2000. Linking Balanced Scorecard to size and market factors: Impact on organizational performance. *Journal of Management Accounting Research*, 12.
- Hoque, Z. 2005. Linking environment uncertainty to non-financial performance measures and performance: a research note. *The British Accounting Review*, 37, 471-481.
- Huckstein, D.; Duboff, R. 1999. Hilton hotels: a comprehensive approach to delivering value for all stakeholders. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 40 (4), 28-42.
- Ittner, C.; Larcker, D. 1998. Innovations in performance measurement: Trends and research implications. *Journal of Management Accounting Research*, 10, 205-238.
- Jordan, H.; Carvalho das Neves, J.; Azevedo Rodrigues, J. 2002. *O Controlo de Gestão – Ao serviço da Estratégia e dos Gestores*, 4ª Edição. Lisboa: Áreas Editora.
- Juhmani, O. 2007. Usage, motives and a usefulness of the Balanced Scorecard: Evidence from Bahrain. *International Journal of Business Research*. VII (5), 106-117.
- Kaplan, R.; Norton, D. 1992. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, Janeiro-Fevereiro 172-180.
- Kaplan, R.; Norton, D. 1993. Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, Setembro-Outubro 134-147.
- Kaplan, R.; Norton, D. 1996a. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, Janeiro-Fevereiro 75-85.

- Kaplan, R.; Norton, D. 1996b. Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39 (1) Outono 53-79.
- Kaplan, R.; Norton, D. 1996c. The Balanced Scorecard: Translating strategy into Action. *Harvard Business School Press*, Boston.
- Kaplan, R.; Norton, D. 2004. Strategy Maps. *Strategic Finance*, Março, 27-35.
- Kaplan, R.; Norton, D. 2007. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, Julho-Agosto, 150-161.
- Manica, J. 2009. *Estudo descritivo dos indicadores de avaliação do desempenho estratégico em empresas sedeadas na Região Autónoma da Madeira*. Tese de Mestrado em Ciências Empresariais, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.
- Mooraj, S.; Oyon, D.; Hostettler, D. Outubro 1999. The Balanced Scorecard: a Necessary Good or an Unnecessary Evil? *European Management Journal*, 17 (5), 481-491.
- Nørreklit, H. 2000. The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11, 65-88.
- Nørreklit, H. 2003. The Balanced Scorecard: What is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 591-619.
- Quintano, A. 2010. *Performance Evaluation in the Hospitality Industry: The Balanced Scorecard and Beyond*. Tese de Doutoramento, University of Portsmouth, Portsmouth.
- Rodrigues, L.; Sousa, G. 2001. *The Use of the Balanced Scorecard in Portugal*. Núcleo de Estudos em Gestão, Universidade do Minho.
- Russo, J. 2009. Balanced Scorecard para PME e pequenas e médias instituições, 1ª Edição. Lisboa - Porto: Lidel.
- Sibbet, D. 1997. 75 years of management ideas and practice 1922-1997. *Harvard Business Review*, 75 (5), 2-12.
- Speckbacher, G.; Bischof, J.; Pfeiffer, T. 2003. A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries. *Management Accounting Research*, 14, 361-387.

Sundin, H.; Granlund, M.; Brown, D. Outubro 2009. Balancing Multiple Competing Objectives with a Balanced Scorecard. *European Accounting Review*, 19, 203-246.

Veen-Dirks, P.; Wijn, M. 2002. Strategic Control: Meshing Critical Success Factors with the Balanced Scorecard. *Long Range Planning*, 35, 407-427.

## **Outra Bibliografia**

*Estatísticas do Turismo 2009*, Instituto Nacional de Estatística.

*Travel and Tourism Economic Impact 2011* – World Travel & Tourism Council.

Turismo de Portugal - [www.turismodeportugal.pt](http://www.turismodeportugal.pt).

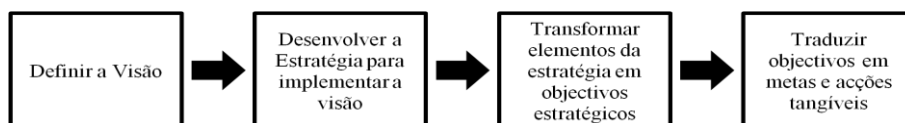
Registo Nacional de Turismo – [www.rnt.turismodeportugal.pt/ConsultaRegisto.aspx](http://www.rnt.turismodeportugal.pt/ConsultaRegisto.aspx).

*Visit Portugal* – [www.visitportugal.com/Cultures/en-US/default.html](http://www.visitportugal.com/Cultures/en-US/default.html).

*Descubra Portugal* - [www.descubraportugal.com.pt/edicoes/tdp/default.asp](http://www.descubraportugal.com.pt/edicoes/tdp/default.asp).

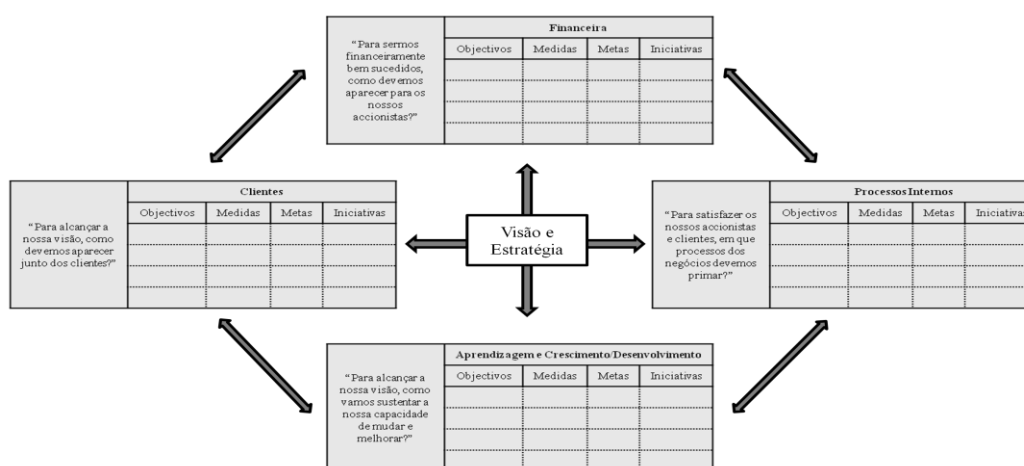
Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação – [www.iapmei.pt](http://www.iapmei.pt).

## Anexos



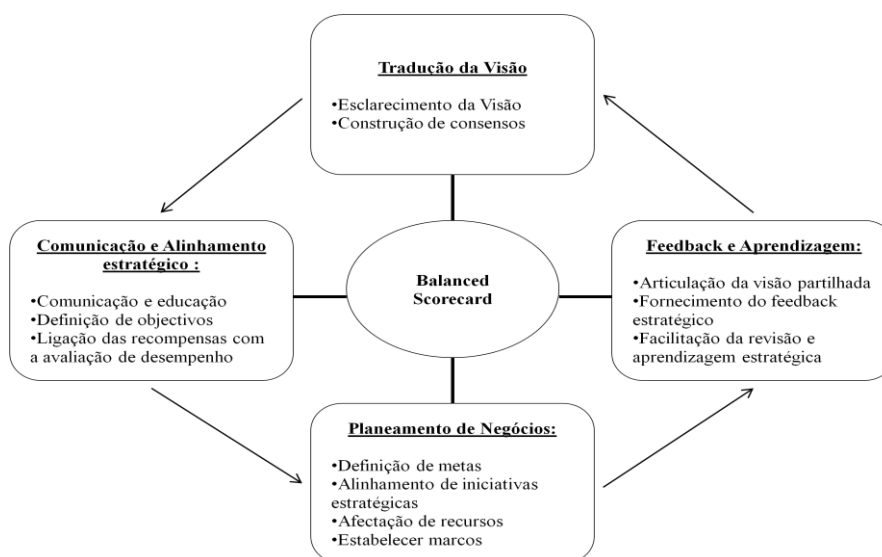
Fonte: Adaptado de um exemplo de Kaplan e Norton (1993) *Putting the Balanced Scorecard to work*

**Figura 1-** Processo de implementação do BSC



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996a) *Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System*

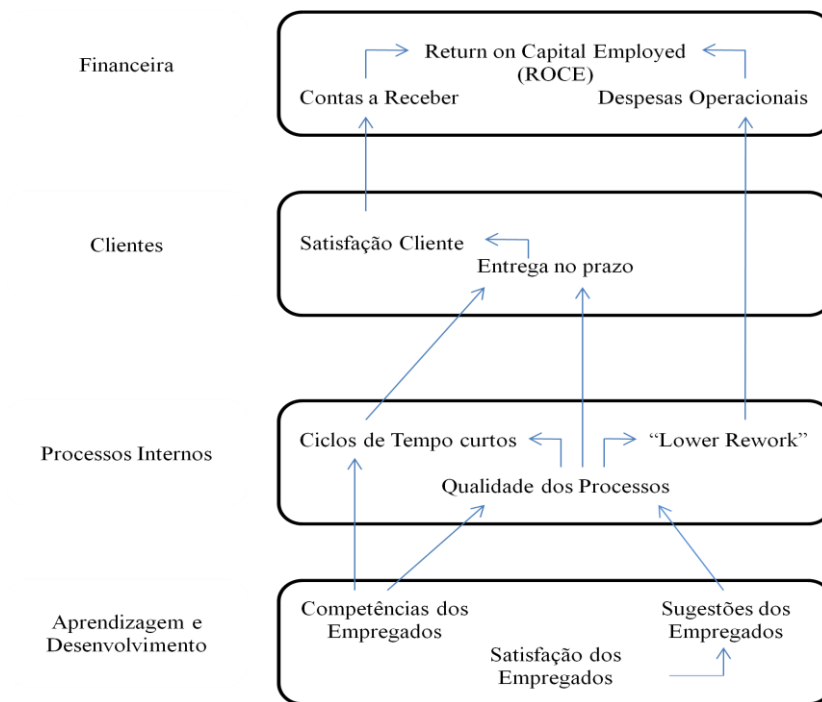
**Figura 2-** A tradução da visão e estratégia nas quatro perspectivas



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996a) *Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System*

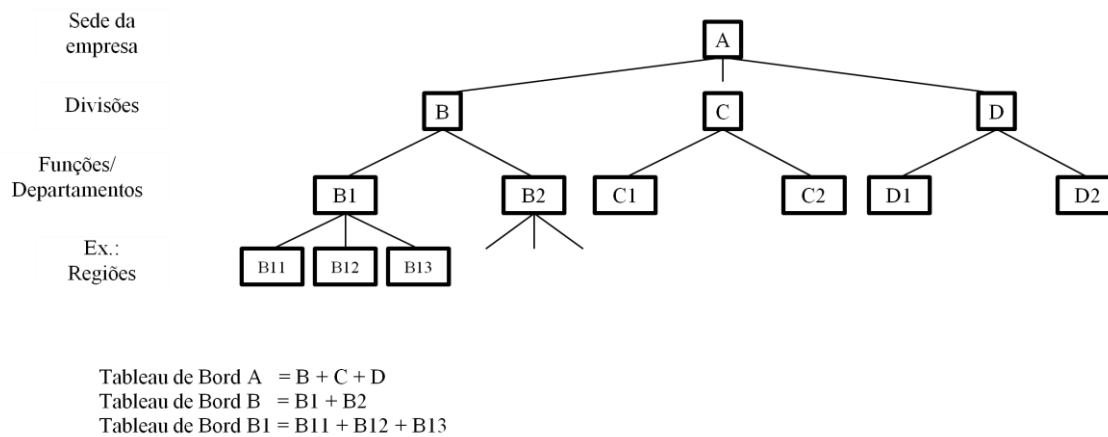
**Figura 3-** Os quatro processos da gestão da estratégia





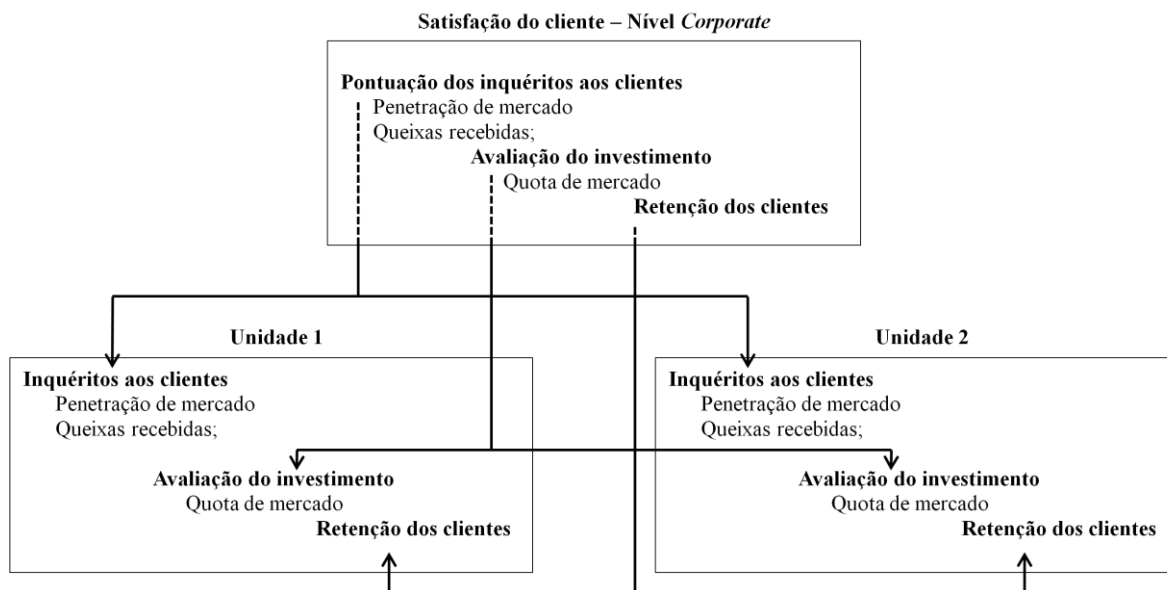
**Fonte:** Adaptado de Epstein *et al* (1998) *Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecard*

**Figura 4-** Relação Causa e Efeito entre as diferentes perspectivas



**Fonte:** Adaptado de Epstein *et al* (1998) *Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecard*

**Figura 5-** Desagregação do *Tableaux de Bord* por unidades



**Fonte:** Adaptado de Epstein *et al* (1998) *Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecard*

**Figura 6-** Desagregação em cascata do *Balanced Scorecard* por unidades

**Tabela 11 – “Sistema utilizado” de acordo com as características das unidades hoteleiras**

		BSC			TdB		
		Qt.	%		Qt.	%	
Número de estrelas	Quatro	1	50,0%	5,0%	8	66,7%	40,0%
	Cinco	1	50,0%	10,0%	4	33,3%	40,0%
	<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100,0%</b>	<b>6,7%</b>	<b>12</b>	<b>100,0%</b>	<b>40,0%</b>
Cadeia de Grupo	Nacional	1	50,0%	5,0%	6	50,0%	30,0%
	Internacional	1	50,0%	25,0%	2	16,7%	50,0%
	Ou é independente	0	0,0%	0,0%	4	33,3%	66,7%
	<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100,0%</b>	<b>6,7%</b>	<b>12</b>	<b>100,0%</b>	<b>40,0%</b>
Número de quartos	Até 50	0	0,0%	0,0%	3	25,0%	75,0%
	De 51 a 100	1	50,0%	12,5%	3	25,0%	37,5%
	Mais de 100	1	50,0%	5,6%	6	50,0%	33,3%
	<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100,0%</b>	<b>6,7%</b>	<b>12</b>	<b>100,0%</b>	<b>40,0%</b>
Classificação da empresa	Pequena	0	0,0%	0,0%	4	33,3%	57,1%
	Média	1	50,0%	6,3%	8	66,7%	50,0%
	Grande	1	50,0%	14,3%	0	0,0%	0,0%
	<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100,0%</b>	<b>6,7%</b>	<b>12</b>	<b>100,0%</b>	<b>40,0%</b>
Tipo de indicadores utilizados	Financeiros	1	50,0%	20,0%	3	25,0%	60,0%
	Ambos	1	50,0%	4,3%	9	75,0%	39,1%
	<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100,0%</b>	<b>7,1%</b>	<b>12</b>	<b>100,0%</b>	<b>42,9%</b>
Conhecimento que tem com o BSC	Nenhum	0	0,0%	0,0%	4	33,3%	57,1%
	Conhece	0	0,0%	0,0%	2	16,7%	20,0%
	Estudado e não implementado	0	0,0%	0,0%	6	50,0%	75,0%
	Primeiros passos p/ implementação	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%
	Existe/existiu projecto	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%
	Implementado em toda a cadeia	2	100,0%	100,0%	0	0,0%	0,0%
	<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100,0%</b>	<b>6,9%</b>	<b>12</b>	<b>100,0%</b>	<b>41,4%</b>
Pensa Implementar o BSC	Não	0	0,0%	0,0%	7	58,3%	36,8%
	Nos próximos 2 anos	0	0,0%	0,0%	4	33,3%	100,0%
	Nos próximos 5 anos	0	0,0%	0,0%	1	8,3%	25,0%
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>12</b>	<b>100,0%</b>	<b>44,4%</b>
Habilitações literárias do respondente	12º Ano	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%
	Curso Profissional	0	0,0%	0,0%	1	10,0%	100,0%
	Bacharelato	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%
	Licenciatura	0	0,0%	0,0%	7	70,0%	41,2%
	Pós-Graduação	2	100,0%	40,0%	2	20,0%	40,0%
	<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100,0%</b>	<b>7,1%</b>	<b>10</b>	<b>100,0%</b>	<b>35,7%</b>
<b>Total</b>		<b>2</b>			<b>12</b>		
<b>Percentagem</b>		<b>6,7%</b>			<b>40,0%</b>		

**Tabela 11** – ”Sistema utilizado” de acordo com as características das unidades hoteleiras (continuação)

		Nenhum			Próprio		
		Qt.	%		Qt.	%	
Número de estrelas	Quatro	4	57,1%	20,0%	6	85,7%	30,0%
	Cinco	3	42,9%	30,0%	1	14,3%	10,0%
	<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100,0%</b>	<b>23,3%</b>	<b>7</b>	<b>100,0%</b>	<b>23,3%</b>
Cadeia de Grupo	Nacional	4	57,1%	20,0%	7	100,0%	35,0%
	Internacional	1	14,3%	25,0%	0	0,0%	0,0%
	Ou é independente	2	28,6%	33,3%	0	0,0%	0,0%
	<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100,0%</b>	<b>23,3%</b>	<b>7</b>	<b>100,0%</b>	<b>23,3%</b>
Número de quartos	Até 50	1	14,3%	25,0%	0	0,0%	0,0%
	De 51 a 100	3	42,9%	37,5%	1	14,3%	12,5%
	Mais de 100	3	42,9%	16,7%	6	85,7%	33,3%
	<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100,0%</b>	<b>23,3%</b>	<b>7</b>	<b>100,0%</b>	<b>23,3%</b>
Classificação da empresa	Pequena	2	28,6%	28,6%	1	14,3%	14,3%
	Média	5	71,4%	31,3%	1	14,3%	6,3%
	Grande	0	0,0%	0,0%	5	71,4%	71,4%
	<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100,0%</b>	<b>23,3%</b>	<b>7</b>	<b>100,0%</b>	<b>23,3%</b>
Tipo de indicadores utilizados	Financeiros	1	16,7%	20,0%	0	0,0%	0,0%
	Ambos	5	83,3%	21,7%	6	100,0%	26,1%
	<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100,0%</b>	<b>21,4%</b>	<b>6</b>	<b>100,0%</b>	<b>21,4%</b>
Conhecimento que tem com o BSC	Nenhum	2	28,6%	28,6%	1	16,7%	14,3%
	Conhece	2	28,6%	20,0%	4	66,7%	40,0%
	Estudado e não implementado	2	28,6%	25,0%	0	0,0%	0,0%
	Primeiros passos p/ implementação	1	14,3%	100,0%	0	0,0%	0,0%
	Existe/existiu projecto	0	0,0%	0,0%	1	16,7%	100,0%
	Implementado em toda a cadeia	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%
	<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100,0%</b>	<b>24,1%</b>	<b>6</b>	<b>100,0%</b>	<b>20,7%</b>
Pensa Implementar o BSC	Não	5	71,4%	26,3%	6	100,0%	31,6%
	Nos próximos 2 anos	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%
	Nos próximos 5 anos	2	28,6%	50,0%	0	0,0%	0,0%
	<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100,0%</b>	<b>25,9%</b>	<b>6</b>	<b>100,0%</b>	<b>22,2%</b>
Habilitações literárias do respondente	12º Ano	2	28,6%	100,0%	0	0,0%	0,0%
	Curso Profissional	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%
	Bacharelato	2	28,6%	66,7%	0	0,0%	0,0%
	Licenciatura	2	28,6%	11,8%	7	100,0%	41,2%
	Pós-Graduação	1	14,3%	20,0%	0	0,0%	0,0%
	<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100,0%</b>	<b>25,0%</b>	<b>7</b>	<b>100,0%</b>	<b>25,0%</b>
<b>Total</b>		<b>7</b>			<b>7</b>		
<b>Percentagem</b>		<b>23,3%</b>			<b>23,3%</b>		

**Tabela 11** – “Sistema utilizado” de acordo com as características das unidades hoteleiras (continuação)

		Outro			Total	
		Qt.	%		Qt.	%
Número de estrelas	Quatro	1	50,0%	5,0%	20	66,7%
	Cinco	1	50,0%	10,0%	10	33,3%
	<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100,0%</b>	<b>6,7%</b>	<b>30</b>	<b>100,0%</b>
Cadeia de Grupo	Nacional	2	100,0%	10,0%	20	66,7%
	Internacional	0	0,0%	0,0%	4	13,3%
	Ou é independente	0	0,0%	0,0%	6	20,0%
	<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100,0%</b>	<b>6,7%</b>	<b>30</b>	<b>100,0%</b>
Número de quartos	Até 50	0	0,0%	0,0%	4	13,3%
	De 51 a 100	0	0,0%	0,0%	8	26,7%
	Mais de 100	2	100,0%	11,1%	18	60,0%
	<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100,0%</b>	<b>6,7%</b>	<b>30</b>	<b>100,0%</b>
Classificação da empresa	Pequena	0	0,0%	0,0%	7	23,3%
	Média	1	50,0%	6,3%	16	53,3%
	Grande	1	50,0%	14,3%	7	23,3%
	<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100,0%</b>	<b>6,7%</b>	<b>30</b>	<b>100,0%</b>
Tipo de indicadores utilizados	Financeiros	0	0,0%	0,0%	5	17,9%
	Ambos	2	100,0%	8,7%	23	82,1%
	<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100,0%</b>	<b>7,1%</b>	<b>28</b>	<b>100,0%</b>
Conhecimento que tem com o BSC	Nenhum	0	0,0%	0,0%	7	24,1%
	Conhece	2	100,0%	20,0%	10	34,5%
	Estudado e não implementado	0	0,0%	0,0%	8	27,6%
	Primeiros passos p/ implementação	0	0,0%	0,0%	1	3,4%
	Existe/existiu projecto	0	0,0%	0,0%	1	3,4%
	Implementado em toda a cadeia	0	0,0%	0,0%	2	6,9%
	<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100,0%</b>	<b>6,9%</b>	<b>29</b>	<b>100,0%</b>
Pensa Implementar o BSC	Não	1	50,0%	5,3%	19	70,4%
	Nos próximos 2 anos	0	0,0%	0,0%	4	14,8%
	Nos próximos 5 anos	1	50,0%	25,0%	4	14,8%
	<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100,0%</b>	<b>7,4%</b>	<b>27</b>	<b>100,0%</b>
Habilitações literárias do respondente	12º Ano	0	0,0%	0,0%	2	7,1%
	Curso Profissional	0	0,0%	0,0%	1	3,6%
	Bacharelato	1	50,0%	33,3%	3	10,7%
	Licenciatura	1	50,0%	5,9%	17	60,7%
	Pós-Graduação	0	0,0%	0,0%	5	17,9%
	<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100,0%</b>	<b>7,1%</b>	<b>28</b>	<b>100,0%</b>
<b>Total</b>		<b>2</b>			<b>30</b>	
<b>Percentagem</b>		<b>6,7%</b>			<b>100,0%</b>	